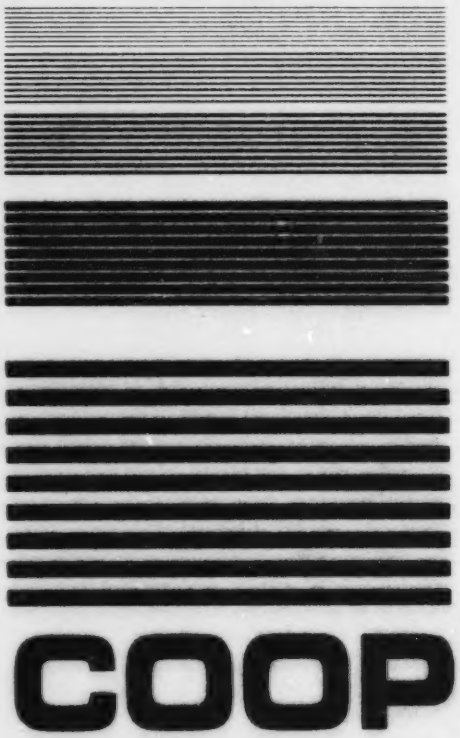
GUIDE POUR LA PRÉPARATION D'UN PROJET DE COOPÉRATIVE



Québec

85-3641/

GUIDE POUR LA PRÉPARATION D'UN PROJET DE COOPÉRATIVE

Gouvernement du Québec
Direction des coopératives

710, place D'Youville
Québec (Québec)
G1R 4Y4

Gouvernement du Québec
**Ministère de l'Industrie,
du Commerce et du Tourisme**

Août 1984

Publié par la Direction des communications

Préparé par la Direction des coopératives

© Gouvernement du Québec
Dépôt légal, 2e trimestre 1983
Bibliothèque nationale du Québec
ISBN 2-550-00692-5

Avant-propos

Si vous avez l'intention de fonder une coopérative . . .

- Vous êtes prêt(e) à vous associer, au sein d'une entreprise dont vous serez à la fois propriétaire et usager et qui vous permettra de participer tant au pouvoir qu'aux résultats financiers.

- Vous acceptez que chaque membre participe également aux décisions en ayant droit à un seul vote, quel que soit le nombre de parts sociales qu'il détient.

- En outre, vous avez choisi d'investir du capital dans cette affaire afin de répondre à des besoins communs en obtenant les meilleurs services possibles au moindre coût.

La mission coopérative, qui se réclame à la fois du social et de l'économique, ne doit cependant pas faire perdre de vue la nécessité de la viabilité sans laquelle les buts de l'association ne sauraient être atteints.

Il importe donc, avant de former une coopérative, de s'interroger sérieusement sur ses chances de survie et sur ses possibilités de développement en rapport avec les conditions du milieu d'implantation.

C'est dans cette perspective que nous avons préparé le présent document qui se veut un modèle de base pour réaliser les études préliminaires au lancement d'un projet.

Nous tenons, en terminant, à vous assurer de la disponibilité de nos conseillers en coopération qui sont prêts à mettre leurs ressources à votre service tout au long de votre démarche.

La Direction des coopératives

Pour faire d'une entreprise coopérative un succès, ses promoteurs doivent avoir des critères et des exigences aussi solides que ceux des administrateurs d'entreprises capitalistes, en s'assurant notamment de la rentabilité économique de leur projet. Ils doivent de plus veiller à ce que les dimensions sociale et humaine propres à ce type d'entreprises soient respectées.

On peut définir ainsi les étapes de formation d'une entreprise coopérative:

- la conception théorique du projet et la constitution d'une équipe de promoteurs;
- l'étude de faisabilité;
- l'étude de viabilité;
- les statuts de constitution (formation juridique de la coopérative);
- le recrutement et l'éducation des futurs membres;
- l'élaboration d'un projet de règlement de régie interne;
- l'assemblée générale d'organisation:
  - l'adoption du règlement de régie interne et le règlement général d'emprunt,
  - l'élection des membres du conseil d'administration;
- le début des opérations.

La conception théorique

Les instigateurs précisent leur idée de départ et la constituent en projet. À cet effet, ils définissent les objectifs visés et s'efforcent de bien identifier les moyens à prendre pour parvenir à leurs fins. Afin de faciliter cette démarche, il serait souhaitable que les promoteurs contactent les organismes ressources locaux tels les caisses populaires, les conseils régionaux de développement ou des coopératives déjà bien établies.

Une telle démarche leur permet d'intéresser au projet un groupe de plus en plus étendu de citoyens et, possiblement, d'élargir le noyau de promoteurs.

L'étude de faisabilité

L'étude de faisabilité est une étude préliminaire qui permet de vérifier si l'orientation donnée au projet répond adéquatement au but visé d'une part et, d'autre part, de déterminer la pertinence de son insertion dans l'économie locale ou régionale.

Une telle étude est d'une importance capitale. Elle permet d'abord de vérifier si un projet est réalisable, puis d'en identifier les points forts et les points faibles. De ce fait, elle aide à consolider la crédibilité tant du projet que de ses promoteurs.

L'étude de faisabilité constitue une excellente occasion de sensibiliser le milieu au projet et de recueillir des suggestions intéressantes par les consultations et les recherches qu'elle exige. Par ailleurs, une analyse de l'accueil reçu lors de la consultation permet d'évaluer les possibilités de mobilisation populaire et d'appui des organismes. Ce dernier élément mérite qu'on s'y arrête puisqu'il est déterminant pour la survie de l'entreprise.

Si les résultats de l'étude de faisabilité sont favorables, ils seront utilisés, avec les résultats de l'étude de viabilité dont nous parlerons plus loin, pour constituer un solide dossier économique à l'appui du projet de coopérative. Ils seront également très précieux lors de l'élaboration de la stratégie destinée à assurer l'authenticité coopérative du projet (notamment par la formation des membres).

Par contre, si ces résultats s'avèrent négatifs, la démarche aura comme mérite d'éviter un énorme gaspillage de temps et d'énergie, sans compter toutes les frustrations qui découlent nécessairement de l'échec d'un projet.

Dans le but d'aider l'équipe de promoteurs à réaliser cette étude de faisabilité, voici une liste des sujets sur lesquels il est indispensable de se pencher: Ce sont:

aspect économique

- l'origine du projet: les besoins auxquels il entend répondre;

- le marché au sein duquel s'installera le projet sur les plans local, régional et national;
- la concurrence sur ce marché;
- les connaissances techniques des gens du milieu en regard des activités projetées: la disponibilité de telles connaissances parmi les membres potentiels;
- les connaissances de l'administration des entreprises chez les membres potentiels;
- la disponibilité de personnes ressources compétentes (dans le milieu ou à l'extérieur) possédant une expérience appropriée au projet;
- la disponibilité de conseillers en administration (dans le milieu ou à l'extérieur) prêts à aider au démarrage de l'entreprise;
- la description physique du projet (local, équipement, matériel nécessaire au fonctionnement);
- l'évaluation sommaire:
  - le coût total de l'investissement projeté,
  - les sources et les modalités de financement,
  - le nombre de membres qui devraient être recrutés.

aspect coopératif

- la connaissance du coopératisme (philosophie du mouvement) dans le milieu et chez les membres potentiels;
- la connaissance des coopératives (en tant qu'entreprises) et de leurs règles d'action;
- la connaissance de la Loi sur les coopératives, de ses exigences et de ses contraintes;
- la connaissance de la régie interne d'une coopérative, des règlements pertinents.

caractéristiques du milieu

- la population: sa structure d'âge, sa croissance;
- le revenu moyen par habitant;
- l'activité économique de base;
- la situation de l'emploi aux niveaux local et régional;
- les organismes coopératifs en place: le nombre, leur vocation;
- les organismes communautaires susceptibles d'être sympathiques au projet;
- les autres organismes pouvant et voulant offrir un appui;
- les moyens de communication de masse: journaux, stations de radio et de télévision.

évaluation globale

Après avoir franchi cette première étape très significative, il faut procéder à une évaluation de la situation et, à la lumière de l'information que l'on a en main, décider si le projet est maintenu. On passe alors à l'étape suivante, celle de l'étude de viabilité.

L'étude de viabilité

L'étude de viabilité permet aux promoteurs d'un projet de coopérative d'éviter une entrée en affaires précipitée et irréaliste. Cette démarche leur fournit les données nécessaires pour se définir des objectifs d'opération raisonnables et, en conséquence, pour établir un budget de fonctionnement réaliste.

Cette étude contribue à conférer au projet un caractère «professionnel», avantage non négligeable lors du recrutement des membres ou à l'occasion de rencontres ou de négociations avec les institutions financières et avec les autres agents économiques du milieu. Des conseillers en administration peuvent d'ailleurs collaborer à la réalisation de cette étude. Celle-ci n'en aura que plus de valeur.

Avant d'aborder la démarche que nous suggérons pour réaliser cette étude, il convient de se pencher un peu sur ce qu'on entend généralement par la viabilité d'une entreprise.

La mise sur pied d'une entreprise entraîne des dépenses incompressibles, appelées «coûts fixes». Ces dépenses peuvent être compensées par les revenus que l'entreprise tirera des services ou des produits fournis à ses clients (les membres et autres usagers, s'il y a lieu).

Dès l'instant où le volume des activités économiques est suffisant pour absorber les coûts fixes, on atteint le «seuil de rentabilité» et l'entreprise est dès lors considérée comme viable. À partir de ce moment, elle peut accumuler des excédents qui feront sa prospérité et celle de ses propriétaires (les membres).

Par contre, l'entreprise qui ne fait pas suffisamment d'activités économiques pour atteindre rapidement son seuil de rentabilité entre dans un cercle vicieux. À chaque jour, de nouveaux frais viennent s'additionner aux coûts fixes sans que ses revenus augmentent de façon significative, ce qui a pour effet de repousser toujours un peu plus loin l'atteinte de la viabilité. Une telle entreprise se trouve bientôt acculée à la faillite. C'est ainsi qu'une initiative des citoyens, bonne au départ, se termine par un échec.

L'étude de viabilité contribue à partir du «bon pied». Voici les principaux points (*) sur lesquels elle doit porter:

Le siège social de la coopérative

1. le terrain
   - avantages, inconvénients et perspectives d'avenir du site envisagé;
   - achat ou location;
   - coût des installations d'utilité publique: égouts, aqueduc, pavage, etc.;
   - coût total.
2. l'immeuble
   - description des caractéristiques recherchées et plan de la construction;
   - achat ou location (perspectives d'avenir);
   - coût.
3. l'ameublement et l'équipement
   - description des éléments jugés nécessaires;
   - achat ou location;
   - coût.

Le marché et le coût de production

- le type de bien ou de service produit;
- le coût de la matière première;
- le coût de transformation et de mise en marché;

*Bien que les besoins diffèrent selon le type de coopérative envisagé, les quatre titres qui suivent font état de *toutes* les étapes que peut comporter l'établissement d'une de ces entreprises. Il s'agit d'apporter une attention particulière aux éléments jugés essentiels. Par exemple, l'achat d'un terrain ou d'un immeuble ne correspondant pas nécessairement à tous les besoins et les coûts de transformation n'ont aucune signification pour les promoteurs d'une coopérative de services telle une coopérative funéraire.

- le prix de revient;
- les fournisseurs potentiels de l'entreprise;
- le bassin de consommateurs: objectif recherché (estimation des débouchés par contrat, s'il y a lieu);
- niveau minimum de la production;
- niveau minimum des ventes;
- nombre minimum d'emplois créés.

La structure de financement

- montant de l'investissement total;
- estimation du nombre de membres;
- sources de financement:
  - montant du capital social souscrit par les membres:
    en parts sociales de qualification,
    en parts privilégiées,
  - emprunt à court terme:
    montant,
    source,
    caractéristiques et modalités de remboursement,
  - emprunt à long terme.

Les opérations

- estimation de la part des opérations réalisées avec les membres;
- estimation de la part des opérations réalisées avec des non-membres;
- budget d'opération;
- prévision du résultat des opérations et du seuil de rentabilité.

Les statuts de constitution

Les personnes intéressées à former une coopérative doivent signer, en deux exemplaires, des statuts de constitution contenant tous les renseignements exigés par la Loi sur les coopératives. À cet effet, des formulaires-types peuvent être obtenus en s'adressant à la Direction des coopératives.

Les statuts doivent être signés par au moins 12 fondateurs (personnes, sociétés ou corporations). Cependant, dans certains cas exceptionnels, le ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme peut réduire ce nombre jusqu'à cinq. Toutefois, pour les coopératives de travailleurs, le nombre minimal de fondateurs est de 3.

Il faut également souligner que, en vertu de la notion fondamentale de propriétaire-usager, les statuts de constitution ne doivent être signés que par des personnes en mesure de participer à l'objet de la coopérative dont la constitution est demandée.

Outre la signature des membres-fondateurs, les statuts de la coopérative doivent comporter tous les renseignements suivants:

1° sa dénomination sociale;

2° le district judiciaire où se trouve son siège social au Québec;

3° l'objet pour lequel elle est constituée;

4° le territoire ou le groupe dans lequel elle peut recruter ses membres;

5° les nom, prénom, adresse et profession des fondateurs et, le cas échéant, la dénomination sociale de la société fondatrice avec les nom, prénom, adresse et profession de ses membres, ou encore la dénomination sociale et l'adresse du siège social de la corporation fondatrice, de même que la loi en vertu de laquelle elle est constituée.

L'objet pour lequel est formé la coopérative doit contenir les éléments suivants:

- La coopérative regroupe qui?
- Pour faire quoi?

Enfin, la désignation de la profession des fondateurs doit être précise. Elle sert à vérifier en quoi la profession ou le métier du membre est compatible avec les buts poursuivis par la coopérative. C'est pourquoi les mentions «chômeur» ou «étudiant» (sauf s'il s'agit d'une coopérative étudiante) ne peuvent être acceptées: il faut plutôt indiquer la nature du travail habituellement exécuté ou susceptible d'être exécuté par cette personne.

Les statuts de la coopérative doivent être transmis à la Direction des coopératives en deux exemplaires dûment remplis et signés par chaque fondateur et doivent être accompagnés:

1° d'une requête demandant la constitution de la coopérative signée par deux fondateurs;

2° d'un avis indiquant les nom, prénom et adresse de la personne désignée comme secrétaire provisoire de la coopérative;

3° d'un avis indiquant le mode et le délai de convocation de l'assemblée d'organisation;

4° d'un avis indiquant l'adresse du siège social;

5° des autres documents exigés par règlement du gouvernement:

- **Lorsqu'une société est fondatrice**, une attestation l'autorisant à être fondatrice doit être signée par un membre autre que celui autorisé à signer les statuts.
- **Lorsqu'une corporation est fondatrice**, copie de la résolution qui l'autorise à être fondatrice et qui désigne une personne pour signer les statuts de constitution en son nom, doit accompagner les statuts.

  Cette copie est certifiée conforme par le secrétaire de la corporation.
- **Dans le cas de la fondation d'une coopérative agricole** régie par le chapitre I du titre II de la loi, une déclaration des fondateurs à l'effet qu'ils sont producteurs agricoles. Cette déclaration doit être signée par tous les fondateurs.

  Dans ces divers cas, la Direction des coopératives met à votre disposition des formulaires-types.

Sur réception des statuts, des documents les accompagnant et des droits prescrits par règlement du gouvernement, soit 50 $, le ministre peut, après avoir pris l'avis du Conseil de la coopération du Québec et s'il le juge opportun, constituer la coopérative.

À cette fin, le ministre:

1° inscrit, sur chaque exemplaire des statuts, la mention «coopérative constituée» et la date de constitution suivie de sa signature ou de celle de la personne qu'il désigne;

2° enregistre un exemplaire des statuts;

3° expédie à la coopérative ou à son représentant un exemplaire des statuts;

4° publie un avis de la délivrance des statuts dans la *Gazette officielle du Québec*.

À compter de la date figurant sur les statuts de constitution, la coopérative est une corporation au sens du Code civil.

Le recrutement et l'éducation des membres

On peut distinguer deux phases dans le recrutement. Tout d'abord certaines personnes ayant eu vent du projet de coopérative viennent d'elles-mêmes se joindre à l'équipe de promoteurs. Dès lors, les promoteurs doivent s'assurer que les recrues ont une connaissance suffisante du coopératisme et, s'il y a lieu, leur fournir une formation pertinente.

Il importe en effet que, dès le départ, toutes les personnes engagées dans le projet soient au courant de la philosophie et des règles d'action tant du coopératisme que des autres systèmes économiques. Ainsi, les personnes qui poursuivront la démarche auront choisi, de façon éclairée, d'oeuvrer au sein d'une entreprise qui s'inscrit réellement dans leur échelle de valeurs.

La seconde phase du recrutement consiste en une opération intensive en vue d'atteindre l'objectif (en termes du nombre de membres) établi à la suite de l'étude de viabilité.

Pour réussir, cette opération doit être soigneusement préparée et, si possible, être précédée d'une campagne de publicité. En outre, elle doit être menée par des membres recruteurs imbus tant des principes coopératifs que du projet et capables de transmettre ces informations.

Au cours de cette opération, les promoteurs doivent profiter de l'occasion pour amorcer l'éducation coopérative des futurs membres et de la population en général. À cet effet, le dépliant intitulé « *Une coopérative, qu'est-ce que c'est?* », préparé par la Direction des coopératives, peut s'avérer un document de base très approprié.

Le souci d'éducation des membres devra se maintenir tout au long de la vie de la coopérative. Au cours des assemblées générales et à l'aide de certaines techniques d'animation, on s'efforcera de rappeler constamment aux membres que la coopérative n'est pas une entreprise qui existe en dehors d'eux pour les servir, mais bien qu'elle est leur création. Son efficacité et sa prospérité dépendent en effet de la quantité et de la qualité des rapports qu'ils entretiennent avec elle. En amenant les membres à participer activement à la vie de leur coopérative, on les aidera à comprendre, à travers leur expérience, ce qu'est la coopération. La solidité de l'entreprise s'accroîtra proportionnellement à la conviction des membres.

L'élaboration d'un règlement de régie interne

Selon la nature de la nouvelle coopérative, des règlements spécifiques de régie interne devront être adoptés. Parmi les nombreux éléments qui doivent être considérés au moment de constituer le règlement de régie interne, citons: le nombre de parts sociales de qualification, les modalités de paiement des parts sociales, les parts privilégiées, le mode de convocation aux diverses assemblées, les procédures d'élection, la composition et les pouvoirs du conseil d'administration et le contrat de membre.

Comme le règlement de régie interne contient toutes les politiques qui encadreront l'entreprise, il doit être élaboré et adopté par les membres au cours de l'assemblée d'organisation. Mais étant donné qu'il nécessite un important travail de recherche et d'analyse, il est recommandé que les promoteurs de la coopérative préparent d'abord un projet qui sera soumis à l'assemblée d'organisation.

La Direction des coopératives a préparé un document d'information sur ce sujet. Intitulé *« Guide pour la préparation d'un règlement de régie interne d'une coopérative »*, cette brochure peut aider considérablement les promoteurs chargés de cette tâche.

L'assemblée générale d'organisation

La loi précise que la première assemblée de la coopérative, son assemblée d'organisation, doit être tenue dans les 60 jours de la constitution de la coopérative. Cette assemblée constitue une étape extrêmement importante dans la mise sur pied de la coopérative puisque, notamment, c'est à cette occasion que sera nommé le conseil d'administration et que sera adopté le règlement de régie interne.

Au cours de cette assemblée convoquée par le secrétaire provisoire et réunissant les fondateurs signataires des statuts de constitution ainsi que toute autre personne ayant signé une déclaration d'adhésion, ces derniers doivent:

1° adopter le règlement de régie interne et le règlement général d'emprunt;

2° élire les membres du conseil d'administration;

3° souscrire des parts sociales conformément aux règlements;

4° nommer un vérificateur.

Ils peuvent, en outre, adopter tout autre règlement et toutes mesures relatives aux affaires de la coopérative et, le cas échéant, demander l'affiliation de la coopérative à une fédération.

Une fois franchie l'étape de l'assemblée d'organisation, on ne se retrouve plus devant un projet, mais bel et bien devant une réalité concrète: une coopérative.

L'embauche d'un gérant compétent, une comptabilité adéquate, des moyens de contrôle pour mesurer les résultats et des rapports comptables faits périodiquement, sont les outils indispensables pour que le projet coopératif atteigne son but.

Bonne chance!...

La Direction des coopératives
710, Place d'Youville
Québec, QC G1R 4Y4
Tél.: (418) 643-5232

Autres documents disponibles

En plus de ce document, la Direction des coopératives a publié les documents suivants à l'intention des fondateurs de coopératives. On peut en obtenir des exemplaires en s'adressant à:

Direction des Communications
710, place d'Youville
Québec, QC
G1R 4Y4
Tél.: (418) 643-5070

Les guides pratiques:

Une coopérative, qu'est-ce que c'est?

Québec, Direction des associations coopératives, 1983.

Ce dépliant présente les particularités de l'entreprise coopérative. Il fournit également des indications sur la façon de former une coopérative et il identifie les organismes qui peuvent aider les promoteurs d'un projet de coopérative.

Guide pour la préparation d'un règlement de régie interne d'une association coopérative

Québec, Direction des coopératives, 1984.

Pour de nombreux points, la loi confère au règlement de régie interne une importance capitale pour la vie de la coopérative. Ce document fait ressortir les principaux points auxquels il importe de s'arrêter lors de l'élaboration du règlement.